

地域活性化の起爆剤として、有望な
ベンチャーを1社でも多く生み出し、
成功確率を上げるためにはどうすべきか？

第5回 全国**VBL**フォーラム 基調講演

2008年8月1日

ブレークスルー パートナース

マネージングディレクター

赤羽 雄二

1. 日本では、なぜベンチャーがうまく育たないのか？
2. とりわけ、大学発ベンチャーのむずかしさ
3. 地域で有望なベンチャーが創業され、成長するイメージ、要件とは？
4. 世の中でベンチャーが創業されるメカニズムは？
5. 大学周辺でベンチャーが結々創業さ

今日の講演でのベンチャーの定義

- 比較的短期間（**4～5**年）での上場を目指して創業された創業であること
 - － ただし、上場は企業の成長にとっての第一歩に過ぎず、資金調達をしてさらに成長するための手段
 - － 上場によって、ベンチャー企業は信用が格段に高まる
- 事業を急成長させる具体的な事業計画を持つこと
- 第三者（主に**VC** ベンチャーキャピタルや事業会社）から本格的に資金を調達し、急成長を目指すこと

大学周辺でのベンチャーの位置づけ

- 第一のタイプ: いわゆる「大学発ベンチャー」
 - 大学の研究成果を活用してベンチャーを創業する
「狭義の大学発ベンチャー」と、学生・卒業生・企業派遣の研究生などが大学周辺のインフラを活用して創業する「広義の大学発ベンチャー」とがある→
「大学周辺ベンチャー」
 - ベンチャーというからには、外部から資金を調達し、高成長を遂げ、比較的早く上場を目指すことが期待される
 - 当該ベンチャー創業者・₄経営陣の間でもし資金調

BT 大学周辺でのベンチャーの位置づけ (続き)

● 第二のタイプ: 「大学周辺のSOHO的企業」

- 一人あるいは数人で小額の資金を持ち寄り、比較的簡単に創業する。生活の糧を得るため、あるいは自分の好きなことを続けるため、自宅や小さなオフィスで始める
- 高成長や上場を目指すわけではないため、**VC**からの資金調達は期待できない。ただし、雇用創出・創業精神の高揚という面では重要である

● 第三のタイプ: 「大学から既存企業への技術提供・指導、共同研究」

- 新事業創造のシーズ提供、研究開発上のボトルネック

今日のフォーカス：「大学周辺ベンチャー」

- ❖ 第二のタイプ：「大学周辺の**SOHO**的企業」は、その性格上、ハードルはそれほど高くない。自然発生的
- ❖ 第三のタイプ：「大学から既存企業への技術提供・指導、共同研究」は従来から比較的熱心な取り組みが行われてきた。ただし、対象は急成長ベンチャーではない
- ❖ 新しい産業の創造に直接インパクトがあるのは、真の意味の急成長ベンチャー（サンマイクロシステムズ、シスコ、ヤフー、グーグル、**Q**セルズ、サンテックパワー等々）
- ❖ したがって、今日の講演でのフォーカスは、第一のタイプの「大学発ベンチャー」と「大学周辺ベンチャー」を対象に、「大学の周辺で、有望な急成長ベンチャーをどうやって牛みだし、育てるか」という議

1. 日本では、なぜベンチャーがうまく育たないのか？

BTP 日本でベンチャーがうまく育たない理由

- ベンチャーに取り組もうという人材が少数
 - － 優秀な人材の大半を大企業が吸収している。リスクを取って創業することは、いまだ例外的
 - － 特に優れた技術を持った技術者が大企業から独立したりスピンアウトしたりすることは、非常に少数
 - － 独立しても、元の勤務先からの受託開発をするなど、ユニークな製品・サービスの開発への取り組みが少ない
 - － 人材流動化そのものが、まだ限定的
 - － 外国人の創業は、例外的
- 大企業がベンチャーからの製品・サービス購入に極めて消極的であるため、ベンチャーの売上実績が中々上がらない。どのベンチャーも大変な苦勞をしている

BT 日本でベンチャーがうまく育たない理由（続き）

- ベンチャーの成功事例が身近に少ない
 - 上場企業の中にも、ベンチャーとしての独自性を誇る、説得力ある成功事例は少数
 - したがって、ベンチャーの成功イメージがほとんど共有されていない
 - 特に技術者、研究者にとっては、身近にベンチャーを創業し、大成功させた技術者・研究者社長などの成功体験者がほとんどいないため、実感が湧かない
 - シリコンバレーでは、週末のちょっとしたパーティーに成功したベンチャー創業者が参加することも多く、ものすごく刺激を受ける。創業がごく当たり前の選択肢
- ベンチャーを成功させて得た資産を基に、次の世代のベンチャーに投資し育てようとする人が少数

2. とりわけ、大学発ベンチャー のむずかしさ

大学周辺でベンチャーが順調に育たない理由

1. 大学発ベンチャーを創業しうる、実用性・応用性に優れた研究成果が少ない
2. 実用性に優れた研究への評価が低く、教員はベンチャーを成功させて世に貢献しようという強い意欲を持ちづらい
3. 大学の研究成果を基にベンチャーを成功させようという創業意欲と事業経験のある人材は、例外的
4. 説得力のある事業構想・計画の作成を手伝い、創業前からきめ細かく支援するスキルと意欲を持つベンチャー支援者、ベンチャーキャピタルがほとんどいない
5. 結果として、ポテンシャルの高いベンチャーは少数しか創業されず、成功例が少なく、成功体験を持つ人材も乏しく、好循環が始まらない。大学発ベンチャーに

BTP 大学発ベンチャーに対する誤解、間違った期待

誤解、間違った期待

大学の先生が会社
を設立したり、社
長になることが、
大学発ベン

チャー...

優れた研究成果が
あれば、いいベン
チャーができ
る...



より適切な考え方

大学での研究成果、大学周辺
の人材、民間の活力が触発現象
を起こし、事業意欲が刺激
され、ベンチャーが生み出さ

れる
優れた研究成果は、ベン
チャー成功の必要条件の1つに
すぎない。大部分の研究は事
業化に無縁か、実用まで先が
遠い

BTP 大学発ベンチャーに対する誤解、間違った期待

誤解、間違った期待

特許をいくつか取得したので、きっと、ベンチャーは成功するはず...

研究成果は、専門家じゃないと分からない...

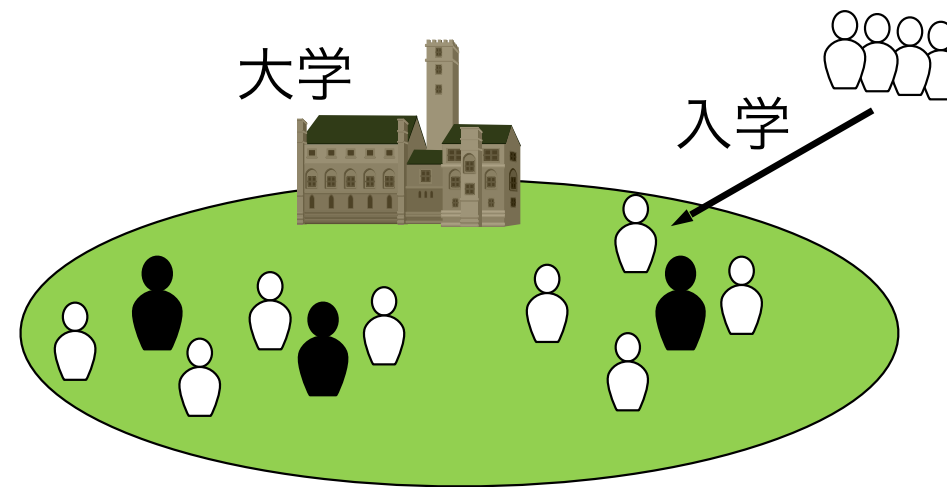


より適切な考え方

それだけでは不十分。周辺特許も含め、明確な特許戦略が必要。しかも、特許だけでは不十分で、創業者のリーダーシップと市場機会の方がはるかに重要。専門家ではない人が説明を聞き、重要性、競合優位性、事業性を理解し、第三者に説明できるようにでなければ、事業として成功しない

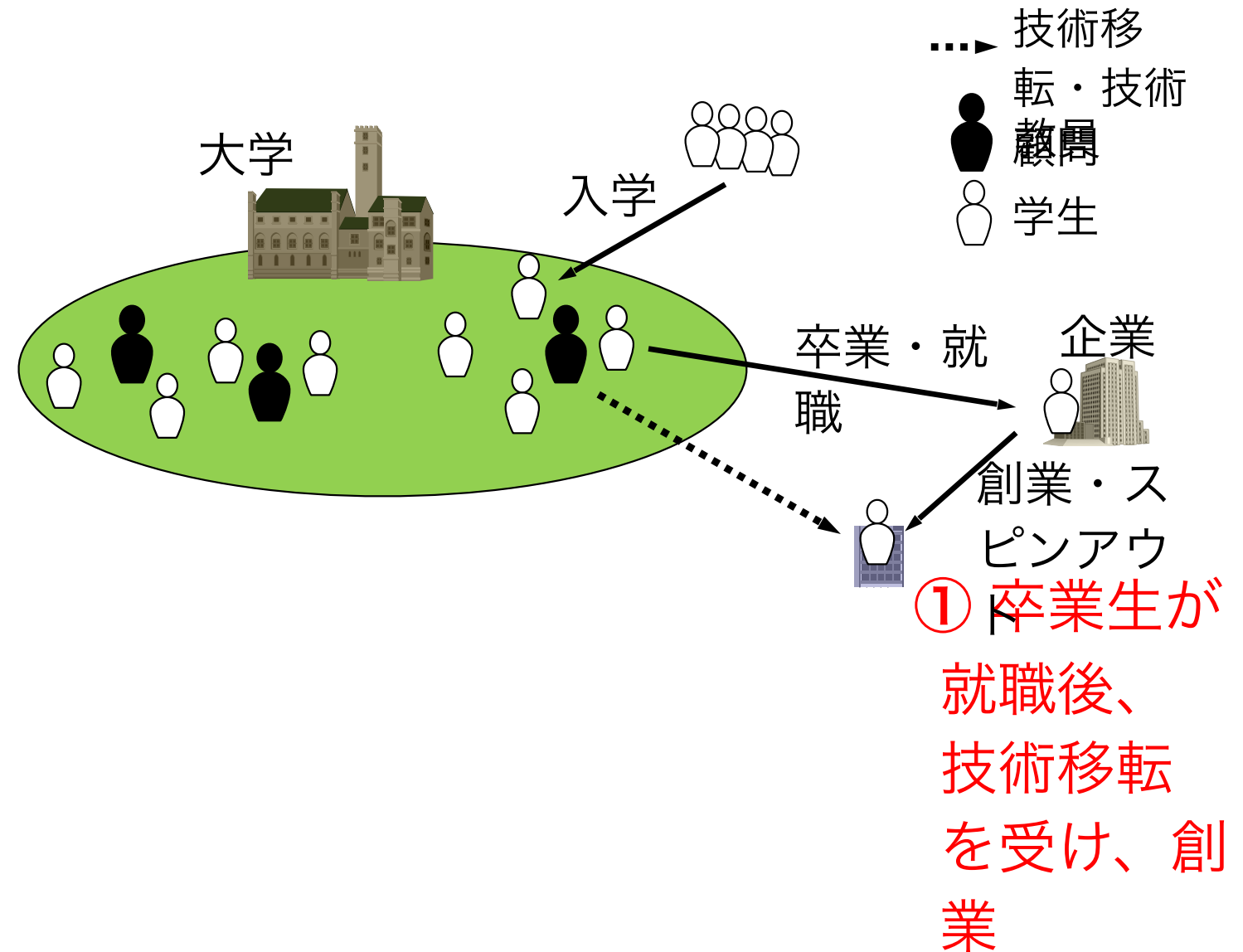
3. 地域で有望なベンチャーが創業され、成長するイメージ、要件とは？

BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ

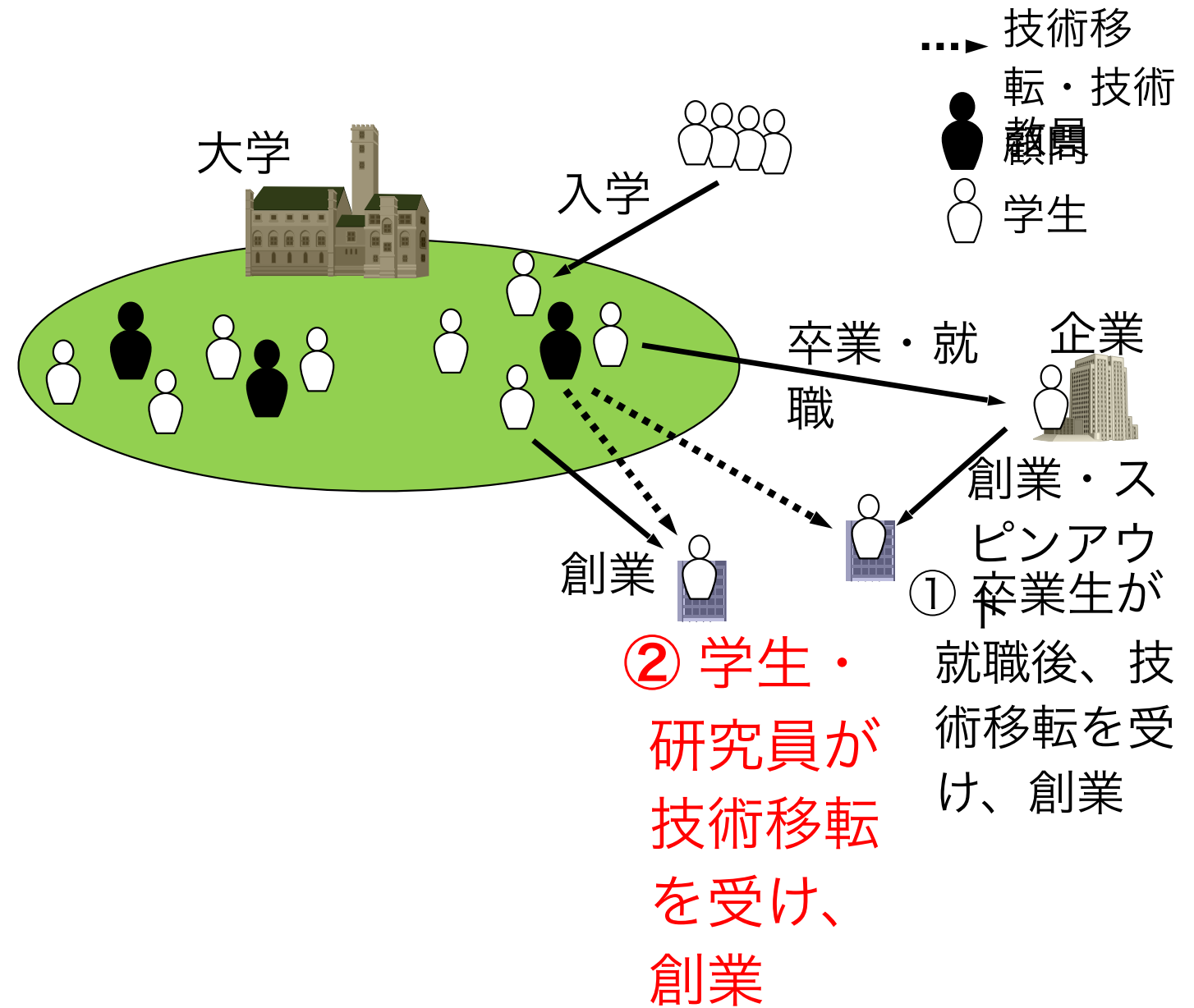


...▶ 技術移
転・技術
顧問
学生

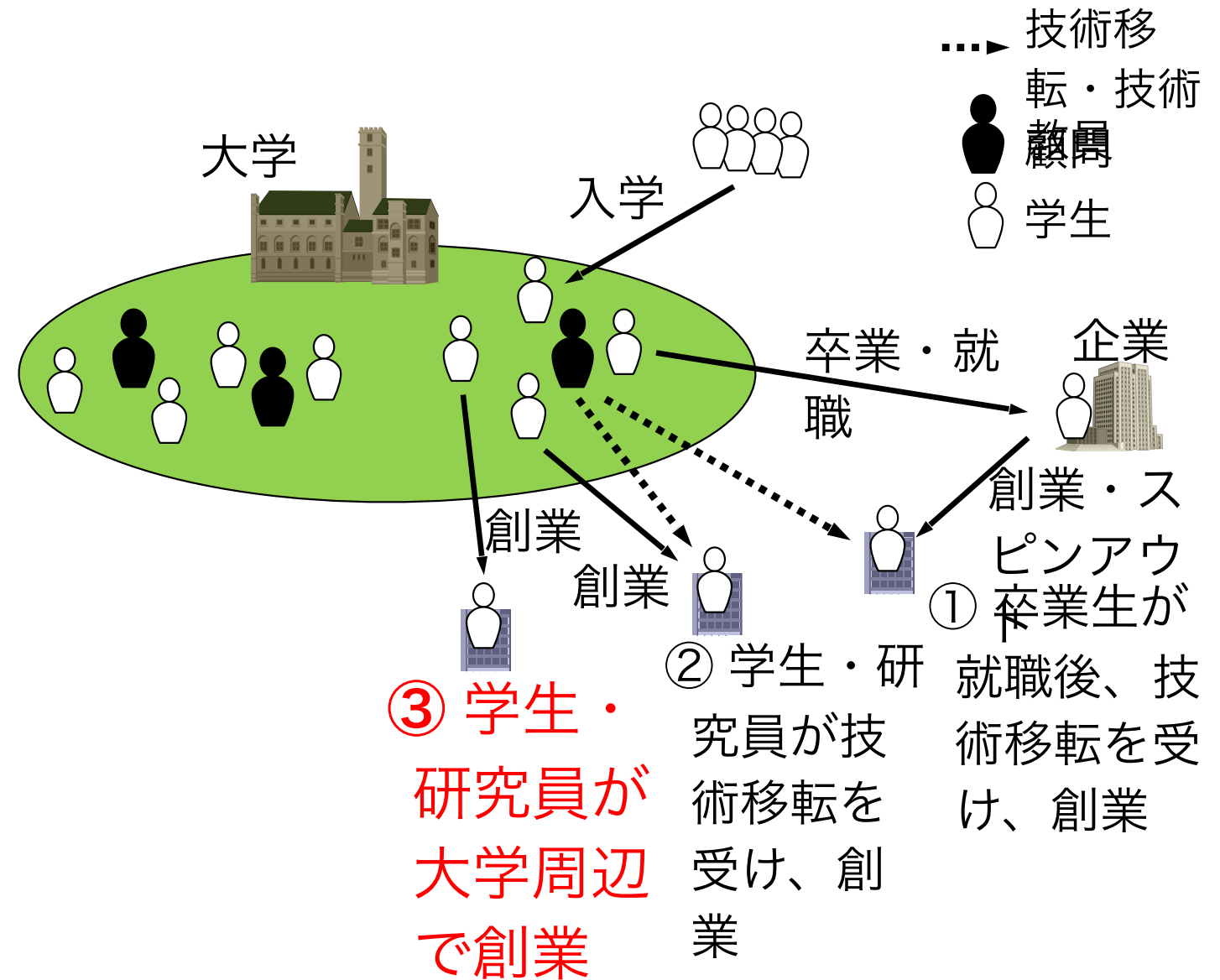
BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ



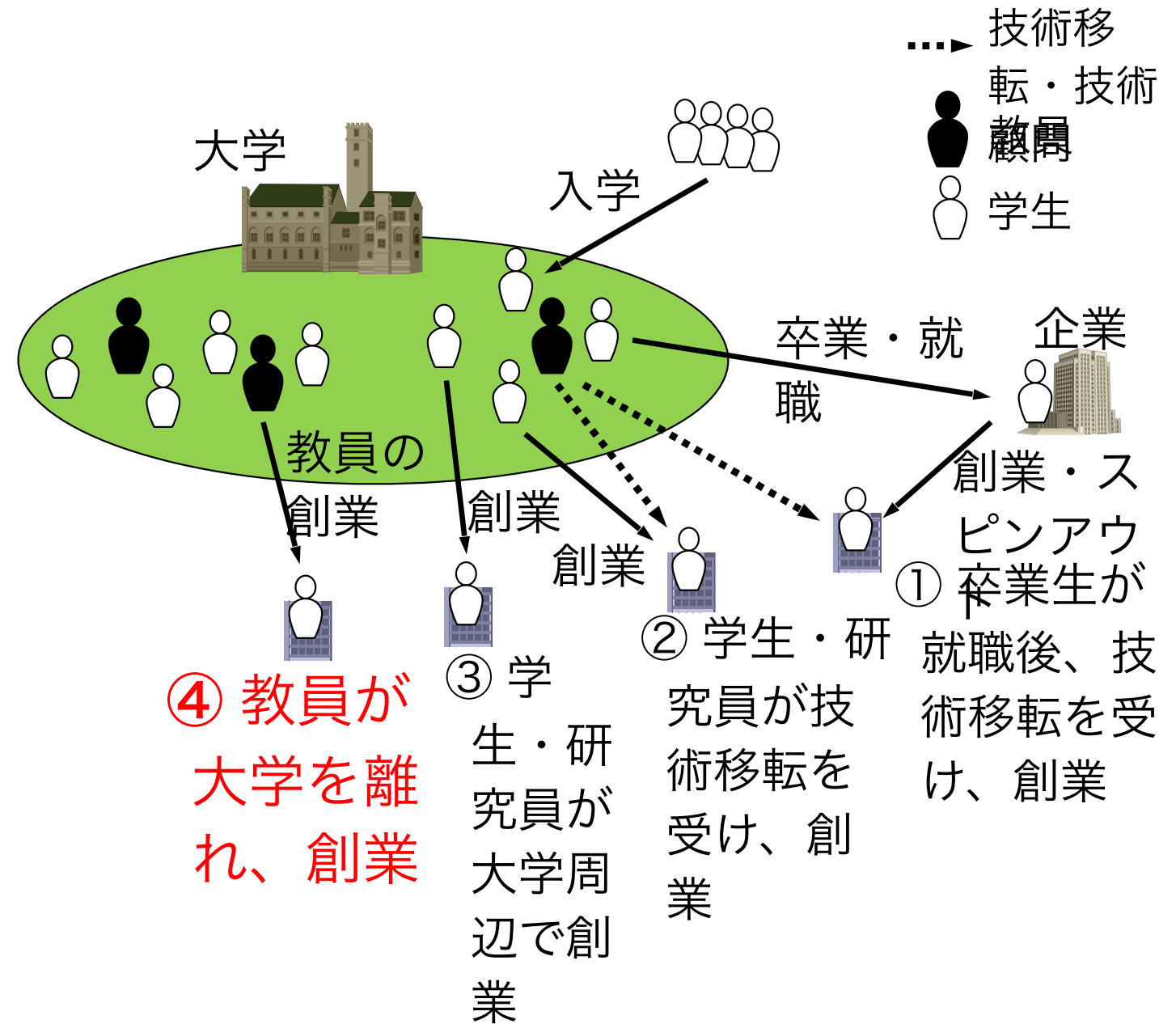
BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ



BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ

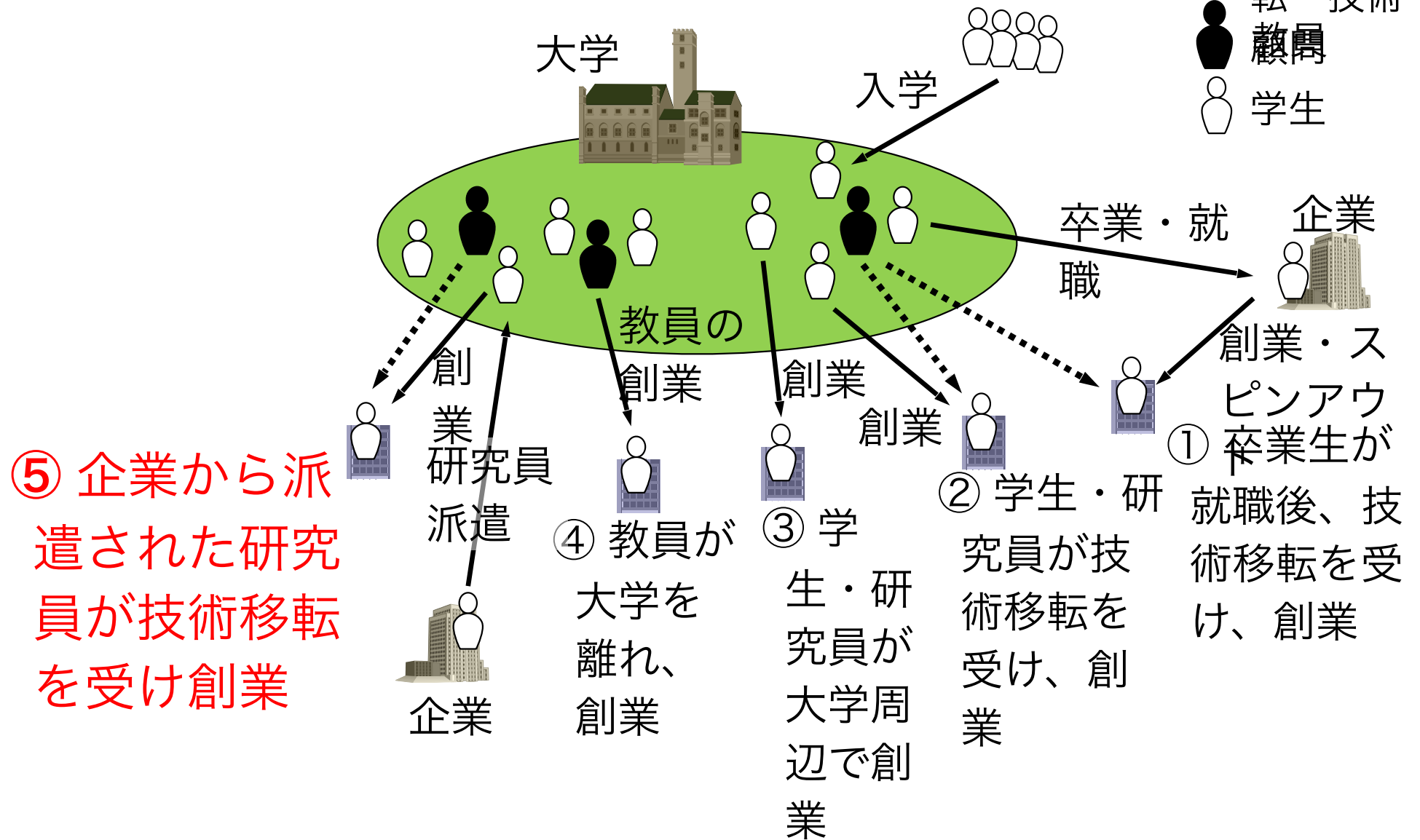


BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ

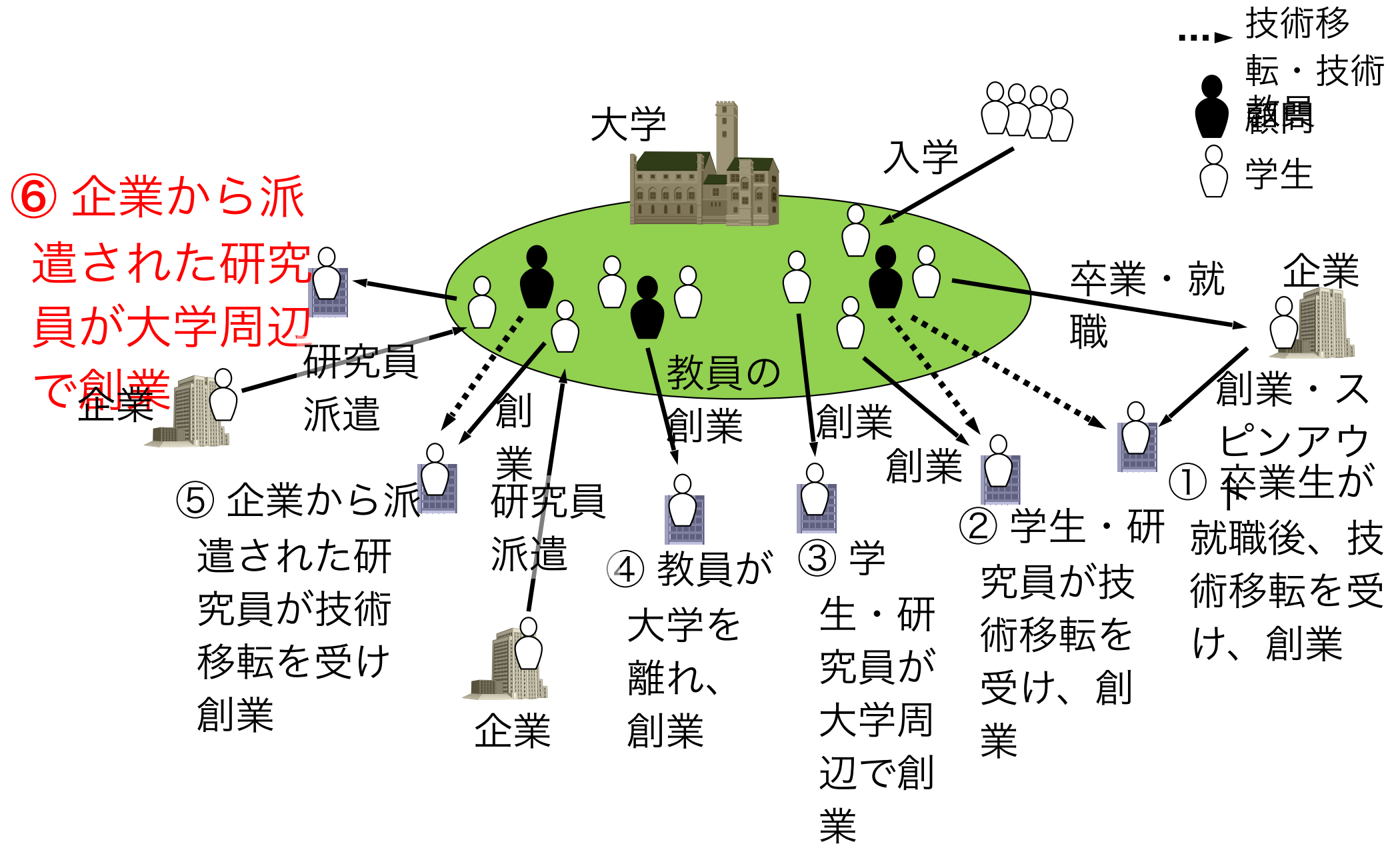


BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ

....▶ 技術移
転・技術
顧問
学生



大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ



BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ

⑦ 企業の社員が技術移転を受け、創業

⑥ 企業から派遣された研究員が大学周辺で創業

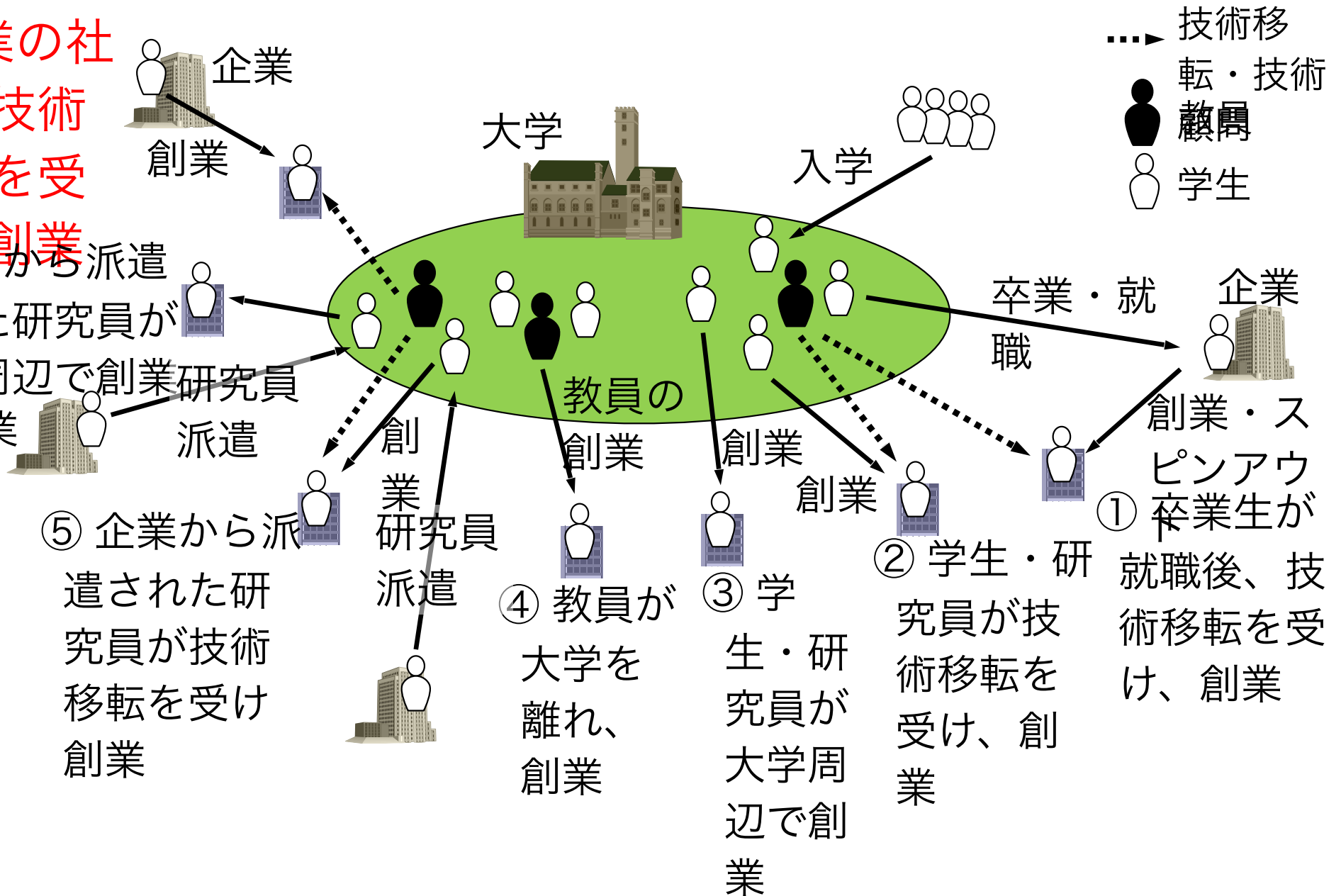
⑤ 企業から派遣された研究員が技術移転を受け創業

④ 教員が大学を離れ、創業

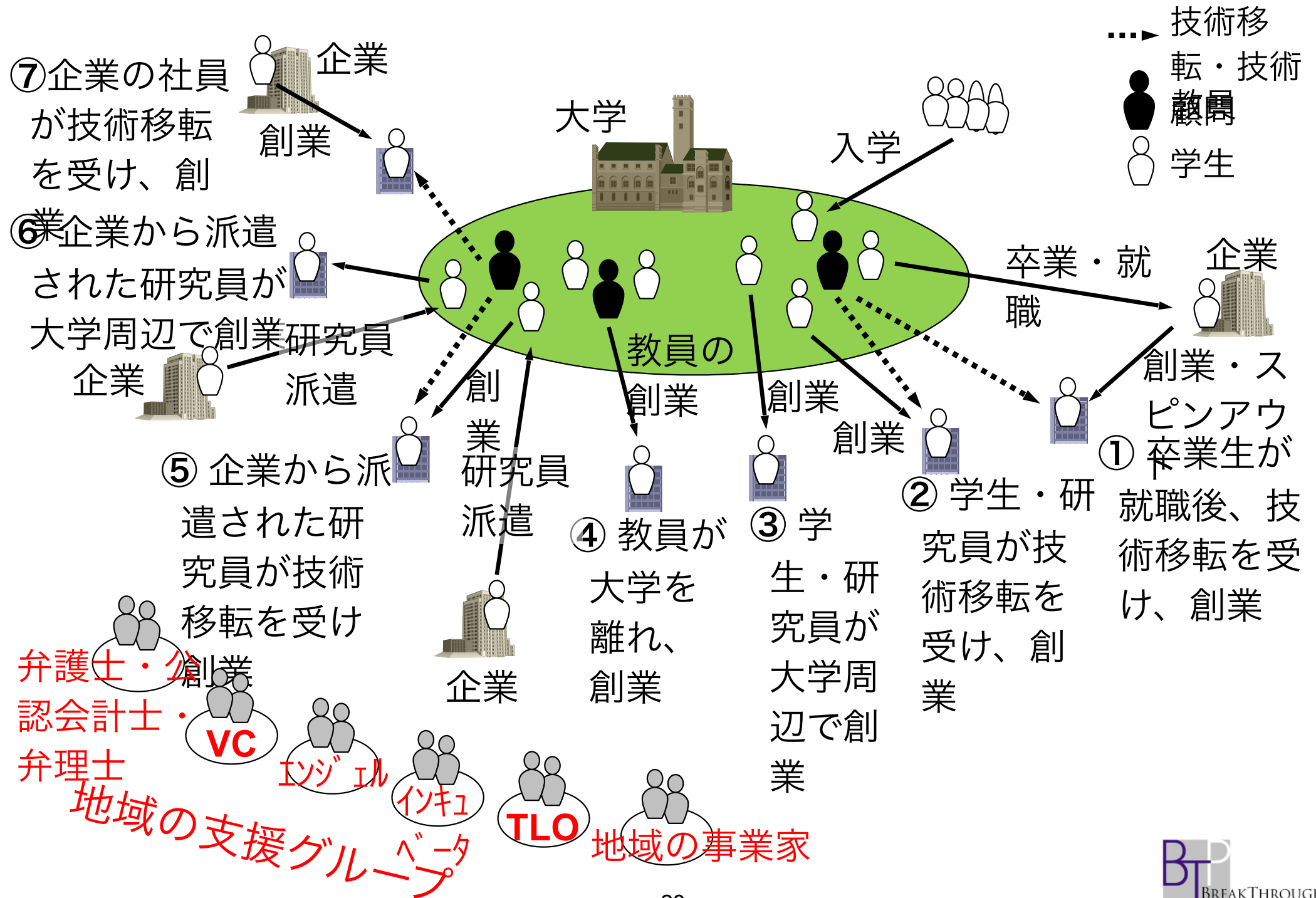
③ 学生・研究員が大学周辺で創業

② 学生・研究員が技術移転を受け、創業

① 卒業生が就職後、技術移転を受け、創業



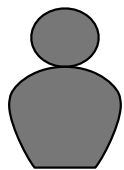
BTP 大学を核とした、ベンチャー創出コミュニティ



大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー

- 強い事業意欲を持つ数名が刺激しあい、ベンチャー創業を目指す。事業への燃えるような意欲が大前提
- 数ヶ月以上にわたり、徹底して検討し、事業として成功する確信を持ってから創業する
 - その技術をベースに作る商品の市場が本当にあるのか
 - その商品がないと困るお客は誰か
 - 具体的にどう売するのか
 - 何で儲けるのか
- 創業時には、一定以上のスキル・経験を持つ

「大学発ベンチャー」創業チームの構成



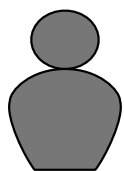
CEO

(経営・営業
責任者)

- 教員・研究者が普段交流している 企業の幹部候補生

- 企業からの研究員
- 研究室の卒業生

Uター
ン促進
も

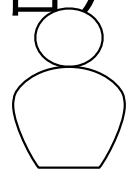


CTO

(技術責任
者)

- 実際には研究に携わったポストドクの研究員、あるいは博士・修士課程学生の課程修了後

- 教員・研究者が普段交流している 企業の優秀な研究者・技術者
- 実際に研究を指導した教員、研究者



技術顧問

BTP 大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャーを 促進するには？

- 大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャーが多数生まれ育つためには、いくつかの前提条件が必要
- それが欠けているので、皆さんの大変な努力にも関わらず、各地域でベンチャーを生みだし、育てていくことが極めて困難と考えられる
- この際、思い切って前提条件を整理し、抜本的な対策に取り組むべき時期なのではないだろうか？
- 横並びではなく、いくつかの地域だけでも、トライしていただければ²⁶...

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー 促進の前提条件

- 大学教員の人材流動化（大学と民間、大学間）
- 助教授、助手は他の研究室、他大学から選定
- 外国人教員、研究者の大幅採用（段階的に全体の半分以上を）

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー 促進の前提条件

- 大学教員の人材流動化（大学と民間、大学間）
- 助教授、助手は他の研究室、他大学から選定
- 外国人教員、研究者の大幅採用（段階的に全体の半数を）
- 理工系留学生の大幅拡大（特に、中国・インド他アジア）
- 留学生の生活・就職・創業支援
- 地域ごとの留学生コミュニティ作り

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー促進の前提条件

- 大学教員の人材流動化（大学と民間、大学間）
- 助教授、助手は他の研究室、他大学から選定
- 外国人教員、研究者の大幅採用（段階的に全体の半数を）
- 理工系留学生の大幅拡大（特に、中国・インド他アジア）
- 留学生の生活・就職・創業支援
- 地域ごとの留学生コミュニティ作り
- ベンチャー企業からの自治体の優先購買（一定比率）
- ベンチャー企業へのインターンの給与半額補助

大学発・周辺ベンチャー促進の前提条件

- 大学教員の人材流動化（大学と民間、大学間）
- 助教授、助手は他の研究室、他大学から選定
- 外国人教員、研究者の大幅採用（段階的に全体の半数を）
- 理工系留学生の大幅拡大（特に、中国・インド他アジア）
- 留学生の生活・就職・創業支援
- 地域ごとの留学生コミュニティ作り
- ベンチャー企業からの自治体の優先購買（一定比率）
- ベンチャー企業へのインターンの給与半額補助
- ベンチャー支援者への年収の7～8割補助（前職に対し）
- **VC**が地域のベンチャーに出資する際に同額出資、失敗時には半額補填する地域特別ファンドの組成

大学発・周辺ベンチャー促進の前提条件

教員

- 大学教員の人材流動化（大学と民間、大学間）
- 助教授、助手は他の研究室、他大学から選定
- 外国人教員の大幅採用（段階的に全体の半数を）

留学生

- 理工系留学生の大幅拡大（特に、中国・インド他アジア）

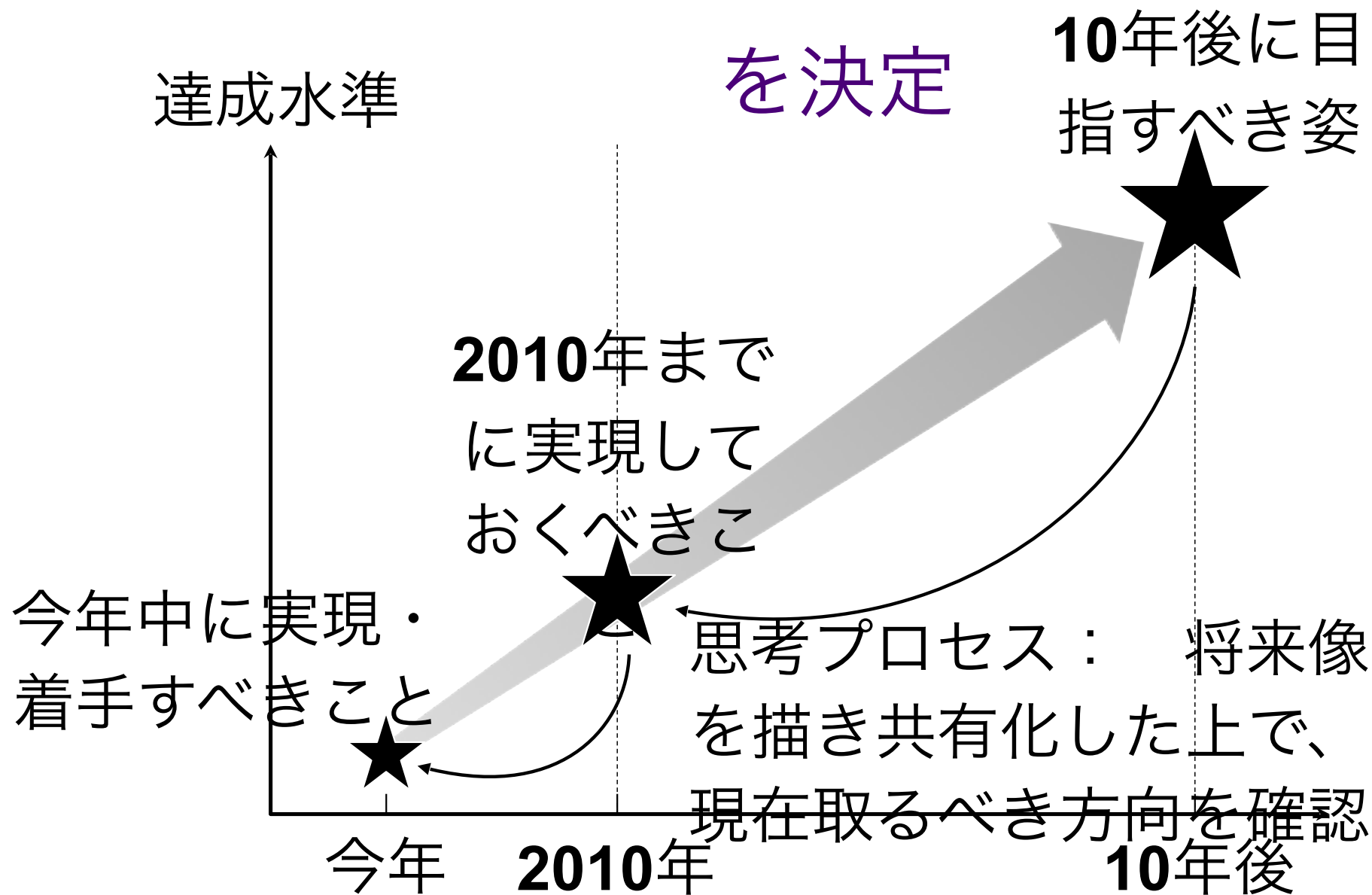
ベンチャー

- 留学生の生活・就職・創業支援
- 地域ごとの留学生コミュニティ作り
- ベンチャー企業からの自治体の優先購買（一定比率）

支援者 思考力

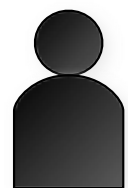
- ベンチャー企業へのインターンの給与半額補助
- ベンチャー支援者への年収の7～8割補助（前職に対し）
- **VC**が地域のベンチャーに出資する際に同額出資、失敗時には半額補填する地域特別ファンドの組成

地域で「10年後に目指す姿」を描き、そこから今後2年間何をすべきかを決定



4. 世の中で、ベンチャーが創業されるメカニズムは？

創業する技術者、研究者



本来的
アント
レプレ
ナー

行動の特徴

機会があれば自
ら飛び出す。す
でにスピニアウ
トしたか、準備
中

組織内 の割合

ごく少
数

このタイプへの 働きかけ

先輩アントレ
プレナーとの
接触がきっか
けに



アント
レプレ
ナー予
備軍

様子見。早期退
職制度で若干は
動く。外資系企
業への転職は以
前から多い

1割程
度？
中堅ク
ラス

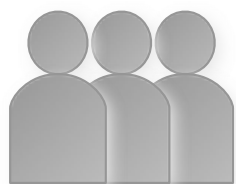
先輩からの刺
激と場の提供
が不可欠

創業する技術者、研究者（続き）

行動の特徴

組織内の割合

このタイプへの働きかけ



フォロワー 先輩のスピンアウト時に従って退社。あるいは、一応順調な

1~2

割？

若い層

ほど多

スピンアウト

ベンチャーの評判がよければ

自らコンタクトしてくる

スピンアウト、分社化の進展により増える。適性がある人は

転籍

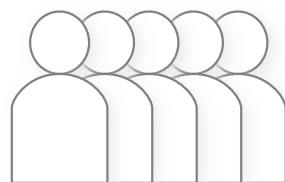
スピンアウト

ト、分社化の進展により増える。適性がある人は

転籍

転籍

転籍

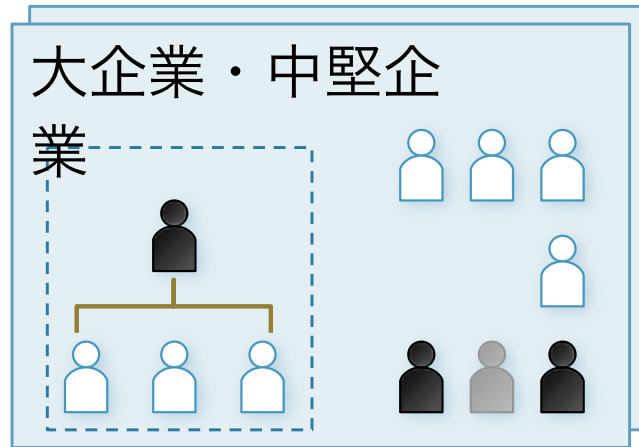


出向組 転職独立する勇気はないが、職場・チームごとスピンアウトしてしまったので

い

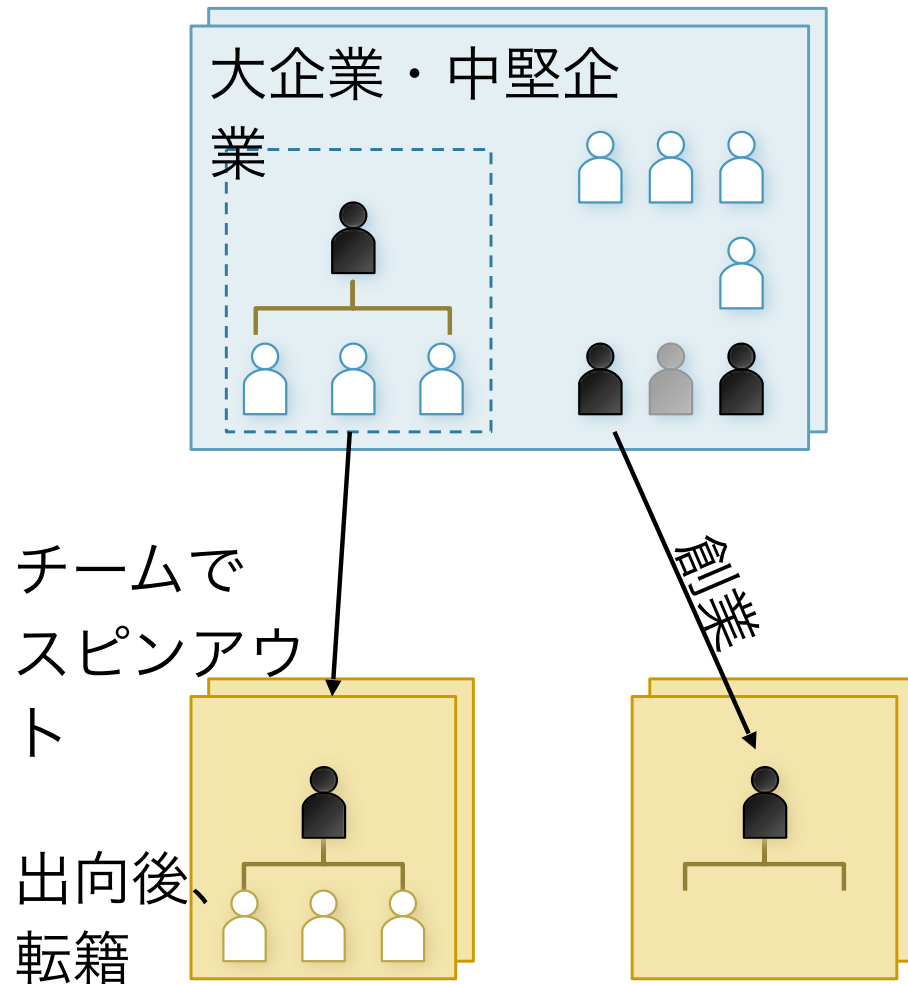
大多数

創業にいたるパターン



- 本来的アントレプレナー
- 予備軍、フォロワー
- 一般

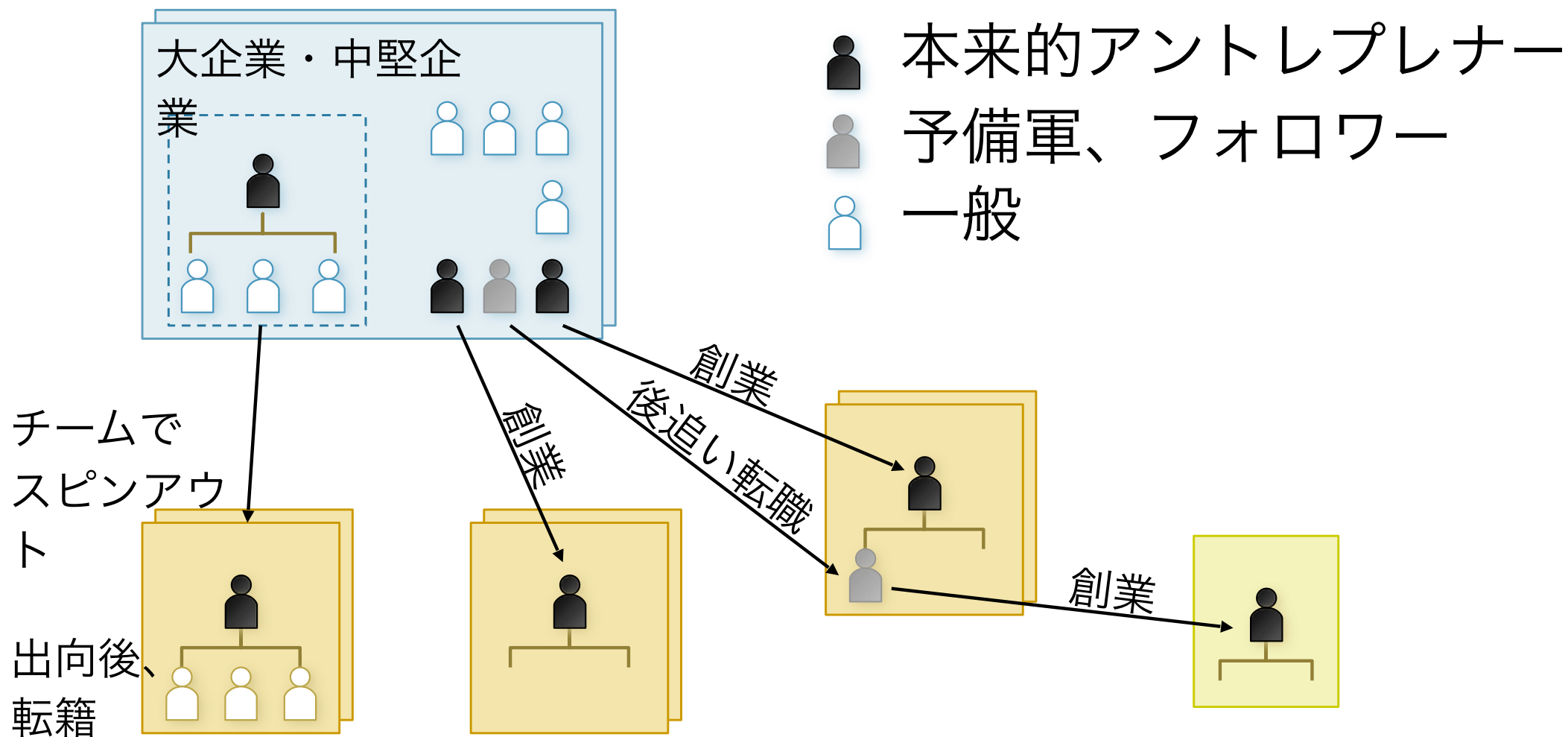
創業にいたるパターン



- 本来的アントレプレナー
- 予備軍、フォロワー
- 一般

①少数の本来的アントレプレナーがリードするスピナウト

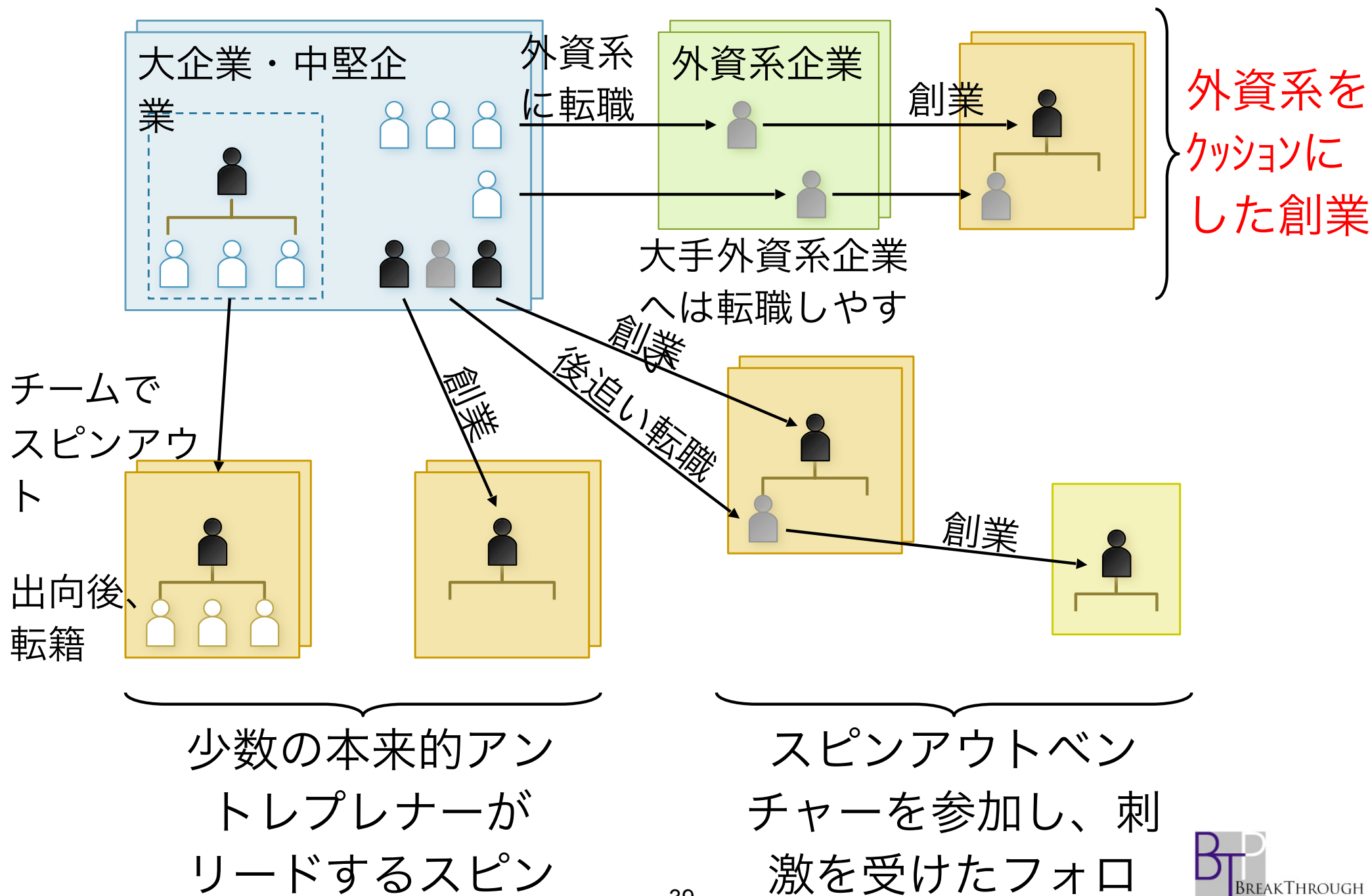
創業にいたるパターン



①少数の本来的アントレプレナーがリードするスピナウト

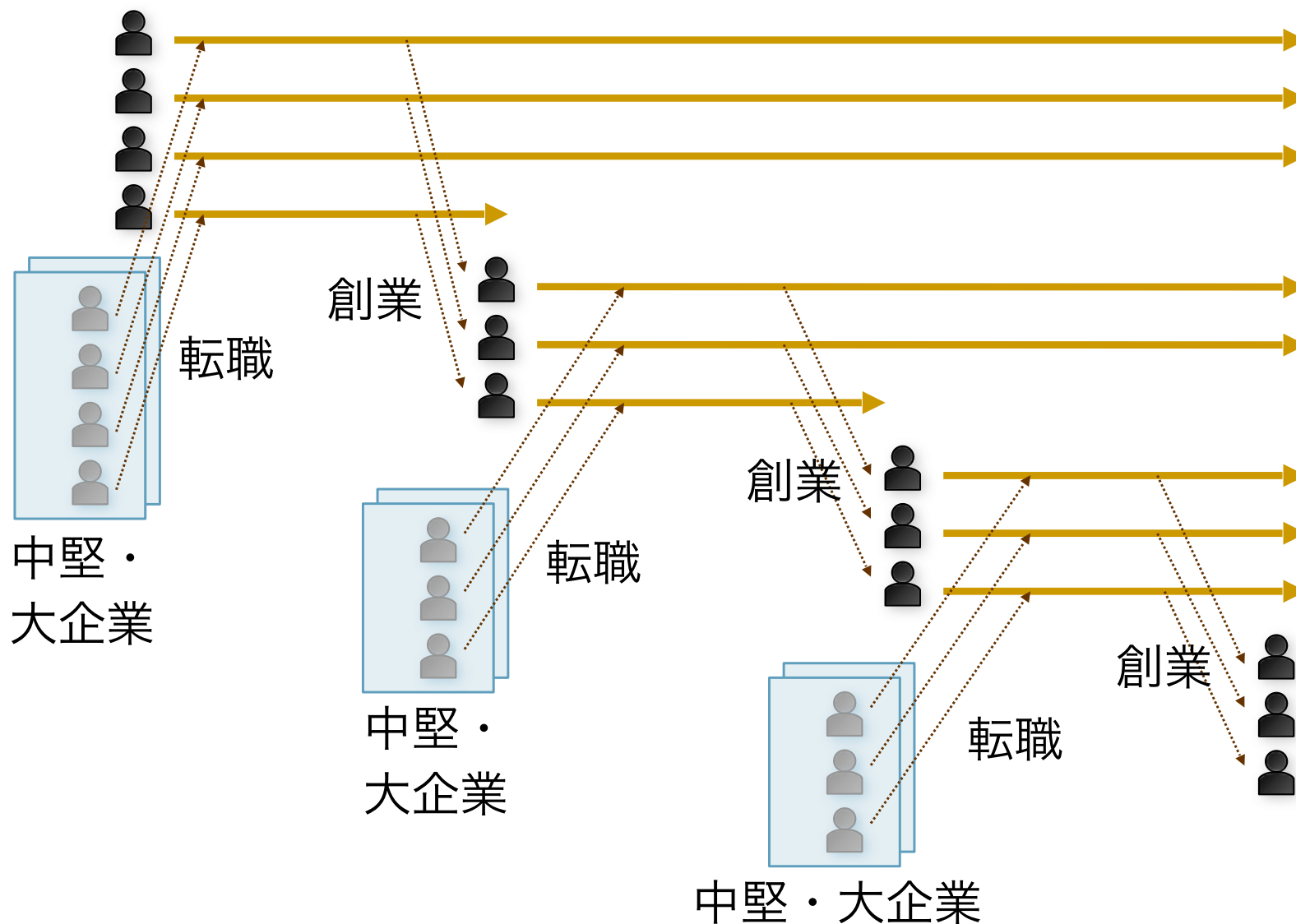
②スピナウトベンチャーに参加し、刺激を受けたフォロワーの

創業にいたるパターン



スピントアウトベンチャーへの人材供給と アントレプレナーの養成・増殖

2008 09 10 11 12 13 14 15 16 17 2018



ベンチャーでの経験で
刺激し、
アントレプレナー
を増殖

5. 大学周辺でベンチャーが続々創業 され、成長できるようにするに は？

大学周辺でベンチャーが続々創業され、成長できるようにするには？

- 大学が根本から変わらうとしなければ、大学発ベンチャーや大学周辺ベンチャーが続々創業され、成長して、地域発展に貢献するようなことは起き得ない
- 大学が本当に変わる意思を持てば、そしてそれを**6～7**年以上維持できれば、地域への貢献は劇的に大きくなる
- 地域の有力者（有力企業家、政治家）、大学学長・理事会、文科省所轄官僚が地域での成功事例を生み出すことに真剣にコミットするならば、進むべき方向は明らか
- 大半の地域では非現実的であっても、**3～4**の地域が先駆けし、真剣な取り組みが始まれば、実に喜ばしい
- 今日参加された**VBL**および産学連携関係者は、ぜひ仕

大学周辺でベンチャーが続々創業され、 成長できるようにするには？（続き）

- 大学での研究、ベンチャーへの取り組みを日本人だけで変化させることは、現実的とは考えられない
 - － 応用研究への意識の低さ、ある種の差別意識
 - － 起業意識、アントレプレナーシップの低さ
 - － ハングリー精神の乏しさ
 - － 理工系への関心の低さ
 - － 英語力・コミュニケーション力の低さ
 - － 本格的なベンチャー成功事例の少なさ
 - － 典型的なムラ社会の意識、慣習

大学周辺でベンチャーが続々創業され、成長できるようにするには？（続き）

- 大学が本当に変わろうとするならば、教員も学生も**1/3**以上は優秀な外国人とすべき
 - ー 中国、インド等の優秀な学生はハングリー精神が強く、勉強熱心、研究熱心。創業意欲も極めて強い
 - ー シリコンバレーの発展の原動力は、中国人、インド人と言っても過言ではなく、彼らが今は母国で大活躍している
 - ー スタンフォード大学大学院も**MIT**も、外国人学生が**4割**
 - ー 純血を守って、それで衰退して、どうする？
- 優れた才能を世界中から惹きつけられるかどうか、活かせるかどうかで日本の将来が決まる

大学周辺でベンチャーが続々創業され、成長できるようにするには？（続き）

大学が地域の発展にコミットし、地域の有力者と体系的な改革を進める

A. 研究テーマを集中し、その分野での世界水準を目指す

B. 理工系大学院生の**1/3**以上は最優秀な留学生を確保

C. ベンチャー支援者の抜本的強化

D. VCへのマッチングファンド

E. 創業しやすいインフラ提供

A. 研究テーマを集中し、その分野での世界水準を目指す

- 大学の研究成果を基に一定以上のベンチャー創出を期待するならば、大学の研究テーマをある程度絞って、その分野での世界水準を目指す
- 例えば、太陽電池系なら
 - － 薄膜型シリコン、アモルファス、化合物系、有機系、量子ドット型等々の太陽電池
 - － 太陽電池集光装置
 - － 太陽熱発電
 - － 太陽電池を使った蓄電、送電を含む全体システム、等々
- あるいは、それ以外の環境系なら
 - － 海水淡水化
 - － **CO₂**削減等の温暖化対策

A. 研究テーマを集中し、その分野で の世界水準を目指す（続き）

- 石油代替エネルギーは、絶対に探さなければならない人類の悲願。 **CO₂**削減、温暖化対策も地球全体の最重要課題
- 太陽電池では、この数年、外国のベンチャーが資金を集め一気に成長したが、競争はまだ始まったばかり
- 本来日本が強みを持っている環境分野、電子材料等の分野で世界水準を目指すことは、十分現実的

A. 研究テーマを集中し、その分野で の世界水準を目指す（続き）

- 具体的なステップとしては、
 1. 世界水準を目指すべき研究テーマを決定
 - 検討に時間をかけすぎても意味がない。せいぜい1ヶ月程度で、すべての改革案を検討、決定する
 - これは、これまでの大学では不可能かも知れないが、産業界では当然のこと
 - どういったテーマはまだ研究余地が大きく、人材も豊富かを重点的に調査
 2. その分野でリストアップされた国内外から優秀で将来性のある若手研究者、助教授・助手クラスを招聘する
 3. 海外からの招聘プランはスタンフォード大学、**MIT**、シンガポール等を参考に、本格的なものとする
 4. 特に住環境は決定的に重要なので、託児所等も含め、国際的に極端に見劣りのしない水準を確保する。近隣地域共同での補助が不可欠

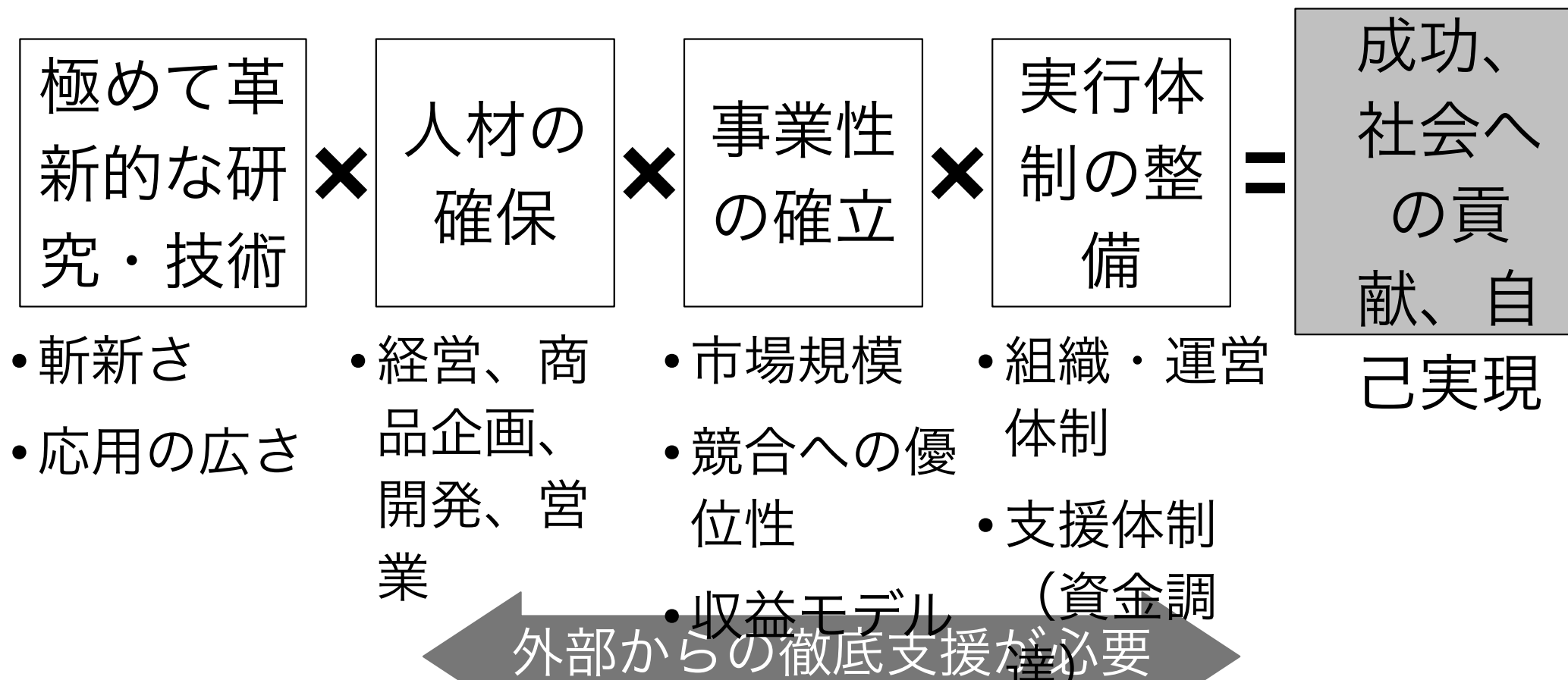
B. 理工系大学院生の1/3以上は最優秀な留学生を確保

- 世界水準を目指すべき研究テーマと、国内外から招聘する優秀で将来性のある若手研究者、助教授・助手クラスの紹介をウェブ上できめ細かく、頻度多く行う
- 住環境、奨学金、託児所、インターン、就職支援、創業支援・資金援助等、留学生の不安を解消し、期待を高める施策を強力に推進する
- このためには、近隣地域・大学の連携が不可欠
- 中国、インド等からの留学生は、彼らの国内コミュニティへの働きかけを通じて効果的な訴求が可能。知事クラスが一貫性を持って継続的に働きかけると有効
- 学校・地域の紹介ウェブには力を入れ、欧米の競争

C. ベンチャー支援者の抜本的強化

- ベンチャーを成功させるには、きめ細かな創業支援、経営支援が決定的に重要（真の「ハンズオン支援能力」）
- ところが、現状では、そういったレベルではなく、事務手続きに毛が生えた程度の創業支援が通常
- 地域のインキュベーション施設等でも、インキュベーションマネジャーの大多数は、ベンチャーが本当に必要とする創業支援、経営支援を提供するスキル、経験を持たない
- ベンチャー成功事例が乏しく、適切な助言をしてくれる先輩を見つけることがほとんどできない日本だからこそ、ベンチャー支援者の抜本的強化が不可欠。年収の補填等があれば、優秀な人材確保が十分可能
- 近隣地域・大学で協力し、⁵⁰きめ細かい支援のできるべ

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャーへの支援者がカバーすべき役割



よく言われる「目利き」「技術評価」は、第一の条件の一部の評価にすぎない。重要な点は、評価の後いかに数年間継続的に支援し、ダイナミックな方向修正をもたらしうかである

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー

- 教員および創業に必要な人の信頼を得られる真摯な姿勢、強い熱意、豊富な実務経験
- 事業化の観点から、研究成果の本質的意味と課題を深く理解することができる
- ターゲットとする顧客の具体的なイメージを持ち、大きな事業構想を描くことができる
- 豊富なネットワークとサーチファームを活用して必要な人材を選定・説得し、コミットさせることができる

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー支援に必要なハンズオン支援能力（続く）

- 創業チームを支援し、戦略性の高い、説得力のある事業計画を作成できる
- 幅広いネットワークを活用し、資金の調達、顧客の紹介、戦略的提携の推進ができる
- 環境・競合状況の変化、事業計画の推進状況を常に把握し、ダイナミックな戦略転換、事業計画の見直しをリードできる

説得力のある事業計画とは？

- その研究・技術のすごさを研究者本人から説明してもらおう。普通の人にも理解できるような説明を求める... 図でわかりやすく整理できるまで続ける
 - －何がユニークなのか、何がこれまでと全然違うのか？
 - －それを使うとどんなインパクトがあるのか？
 - －何年くらいは追いつかれないのか？ どんな代替手段が出てくるか？
- 顧客・市場動向、競合状況、自社の強み弱みを分析・整理し、説得力のある事業計画を作成する... 根拠、前提条件を明示し、シナリオを示す
 - －3年後の事業ビジョンは？ 1年後はどこまで行くか？

説得力のある事業計画とは？（続き）

- －どんな製品を提供するのか？
- －何が他社と決定的に違うのか？ 競合優位性をどう継続するのか？
- －製品価格は？ どうやって利益を上げるのか？
- －製品、技術ロードマップと事業展開シナリオは？（ベースケースと最悪ケースは？）
- －他社との提携をどう進めるか？ 相手へのメリットは？
- －具体的な開発・生産・販売計画と体制は？
- －資金調達計画は？

説得力のある事業計画とは？（続き）

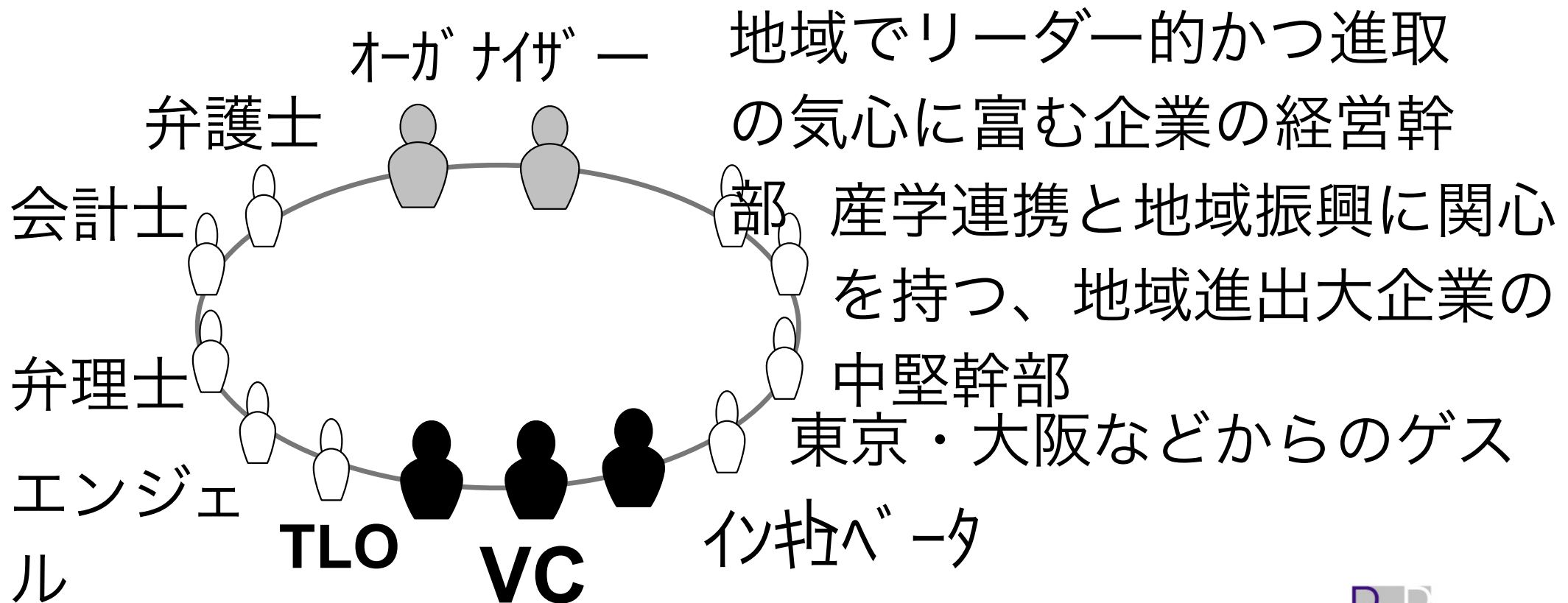
- 説明される側にずっと理解されるまで、説明の内容、順番、細部に徹底的にこだわり、何十回でも書き直す
- 事業計画の作成には、高い問題解決能力と徹底的なこだわりが必要
- しっかりした事業計画を自ら作成できる創業者は少数なので、手取り足取りし、相手を立てながら説得力のある事業計画を作成できる支援者の確保が不可欠

優秀なベンチャー支援者の確保

- 近隣地域ごとに優秀なベンチャー支援者を確保できるかどうかで、ベンチャーの成功が決まる
- そういった人材は、外資系のトップクラスのコンサルティング会社出身者等には多数見られる
- ところが、優秀さを認め活用している企業から高額の年俸を得ているため、ベンチャー支援をおこなっていない
- 地域で予算化して彼らの年収の**7～8割**確保できれば、勧誘も十分考えられる
- ベンチャーを**1社**でも成功させれば、この費用は十二分に回収できる
- 着任後半年程度は、実績のあるベンチャー支援者の元でトレーニングを行い、ノウハウの移転を受けることが必要

近隣地域・大学が連携して、きめ細かい支援能力を持つベンチャーキャピタルを育成

大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャー支援ノウハウ勉強会



近隣地域・大学が連携して、きめ細かい支援能力を持つベンチャーキャピタルを育成

- 大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャーの育成には、「ハンズオン支援能力を持つベンチャーキャピタル」が必要であるが、現状では日本にはごく少数
- 対応策として、近隣大学・地域のキーパーソンが、関心を持つベンチャーキャピタル**3～4**社に声をかけ、2ヶ月に一度程度、ハンズオン支援のノウハウ共有化とスキル向上を目指した勉強会を開く
 - ー成功・失敗事例をシェアする
 - ーお互いのやり方、姿勢を深く知る
 - ーコミットメント、支援ムードを盛り上げる

D. ベンチャーキャピタルへの マッチングファンド提供

- ベンチャーキャピタルにとっては、大学発ベンチャー、大学周辺ベンチャーへの出資は当面、大きなリスクをとものう
- リスクを下げることで、優秀なベンチャーキャピタルを惹きつけ地域にコミットしてもらうためには、
 - ー 近隣地域の自治体・商工会議所・有志の資産家などで数十億円ファンドを組成（実例多数）
 - ー 一定の基準を満たしたベンチャーキャピタルの地域内でのベンチャー投資には、同額出資
 - ー ベンチャーが失敗した場合は半額補填
 - ー 適切に運営することで、ファンドは十分リターンを上げられる（ドイツの成功事例）
 - ー 優秀なベンチャー支援者を確保する原資にもなる

E. 創業しやすいインフラ提供

- 地域へのインパクトを考えると、狭義の大学発ベンチャーにこだわることなく、大学周辺でベンチャー創業が活発に起きるよう、創業しやすいインフラを体系的に整備し、提供することが重要と考えられる
- 具体的には、
 - － 卒業生が卒業後、場合によっては在学中から比較的気軽に創業できるように、インキュベーション施設をキャンパス内外に用意する（**LAN**、エアコン、セキュリティ確保）
 - － 近隣地域・大学で、真に優秀なインキュベーションマネージャーを**2**名程度確保し、巡回サービス
 - － 近隣地域・大学で、ベンチャー実務に通じた弁理士を確保し、巡回サービス
 - － 年**2**度のビジネスプランコンテスト（審査員確保が鍵）
 - － 事業意欲・経営能力の高い人材と大学の教員・研究

は、もうずいぶん前のことです

- ジャパン・パッシング（日本を通りこして中国へ、インドへ）もごく普通のこと、となってきました
- クライナーパーキンスなど、米国のトップクラスの**VC**は次々に中国・インドでの投資を進めています
- サミットも、今回の洞爺湖サミットが日本では最後の開催になるだろうと言われています
- このままでは、子供、⁶²孫の世代に顔向けがで

BT 欲は、世界数千の国の中で最下位に近い状況
最後（続き）
です

- トヨタ、ホンダ、ソニー、パナソニック、キヤノン、シャープ、オリンパス、京セラなどは、世界に誇る日本の「元ベンチャー企業」です
- ところが、彼らは良くも悪くも大企業化しました。一方、後続く急成長ベンチャーが見あたりません
- 新進気鋭の急成長ベンチャーが市場に変化を起こさなければ、世の中は成熟し、停滞します

BT 学生を変え、企業最後(継続)を変え、地域を変え、社会を変えられることができれば、まだ日本の衰退を避けることができます

- 日々困難な業務に携わっておられる、**VBL** フォーラム参加者の皆様が今日のご提案を「事情を知らない人の、非常識なたわごと」としてではなく、真正面から真剣にお考えいただき、議論していただければ幸いです
- すべて現実的で実行可能な案ばかりです。詳細かつ具体的な実行計画は、すぐにも準備できます
- 立ち上がって 一緒に日本を変えていきます

略歴： 赤羽 雄二

- 東京大学工学部を1978年3月に卒業後、小松製作所で建設現場用の超大型ダンプトラックの設計・開発
- 1983～1985年、スタンフォード大学 大学院に留学
- 1986年、マッキンゼー入社。経営戦略、組織設計、マーケティング、新事業立ち上げなどのプロジェクト多数をリード
- シリコンバレーのベンチャーキャピタルをへて、2002年、創業前、創業当初からの非常にきめ細かな支援を特徴とするブレークスルーパートナーズ株式会社を共同創業し「日本発の世界的ベンチャー」を生み出す活動中。ベンチャーの投資、育成経験多数
- 実体変革、スキル構築を主とするコンサルティングと、シリコンバレーのトップクラスのベンチャーキャピタルのノウハウを合わせ持つ。技術・事業の両面への深い理解に基づき、きめ細かくかつ徹底した支援を提供